

## Baños árabes

En este proyecto se propone un negocio en base a baños árabes, es decir, un centro que ofrece servicios de baños termales, aromaterapia y masajes para el bienestar del cuerpo.

### Propuesta de Valor



En este proyecto se describe la creación de unas instalaciones de baños árabes, es decir, un centro que ofrece servicios de baños termales, aromaterapia y masajes para el bienestar del cuerpo. Además, se incluirá cafetería donde los clientes podrán degustar diferentes tipos de dulces e infusiones de origen árabe.

El proceso de tomar un baño árabe (también conocido como Turco) es una variante húmeda de una sauna, pero está más relacionado con las prácticas de baño de los romanos. Entre los servicios que pueden ofrecer se encuentran los siguientes:

- Baños, se trata de tres piscinas con agua a diferente temperatura:

\* Baños de agua fría: en esta piscina el agua no supera los 16°C. Es donde se produce la exfoliación corporal necesaria para regenerar la dermis.

\* Baños de agua templada: el agua de la piscina está a unos 36°C. Es una estancia de transición para que el cuerpo se adapte a la temperatura más elevada de la piscina de agua caliente.

\* Baños de agua caliente: piscina con una temperatura aproximada de 40°C. En esta zona es donde se produce una limpieza más profunda de los poros.

- Aromaterapia: Es un tema de actualidad, y cada día más personas desean conocer las propiedades y diferentes aplicaciones de los aceites esenciales y disfrutar de todos sus beneficios. El principal método de aplicación es mediante la dilución en agua caliente para que el vapor del agua mezclado con los aceites esenciales se absorba por medio de la respiración.

- Masajes:

\* Relajante: este masaje es ideal para liberar tensiones, ya que utilizando técnicas manuales se va a producir un drenaje venoso y linfático que va a mejorar la circulación. Al mismo tiempo, se actúa sobre la musculatura facilitando la relajación muscular.

\* De pies: produce el mismo efecto que el anterior, solo que concentrado en los pies.

\* Circulatorio: produce el mismo efecto que el relajante

\* Terapéutico: Tratamiento indicado cuando aparece el dolor. Es un masaje más profundo y extenso cuyo propósito es mejorar el estado corporal general.

- Lo habitual en este tipo de centros es ofrecer lo que se llama un circuito termal, que consiste en pasar por varias de las zonas comentadas anteriormente, combinando con los diferentes tipos de masajes.

- Tetería: en la tetería los clientes podrán disfrutar de distintos tipos de té, zumos, etc., además de repostería árabe y una cachimba para fumar.

Estos servicios podrán ampliarse en la medida en que vaya creciendo el negocio. Para ello, ese crecimiento deberá ir acompañado de un aumento de personal en la plantilla y de un nuevo acondicionamiento o ampliación de las instalaciones.

Lo importante es ofrecer un servicio integral siempre relacionado con la salud y el bienestar, y que pueda ayudar a incrementar la clientela.

El objetivo de la empresa debe ser el de conseguir, no sólo captar a los clientes, sino fidelizarlos. Por ello, hay que ofrecer un trato personalizado al cliente para diferenciarse de la competencia.

Se debe contar con profesionales que sepan aclarar en todo momento las dudas que les puedan surgir a los clientes, e indicarles cuáles son las mejores formas de aprovechar el circuito.

Las siguientes actividades son importantes para el negocio:

- Atención personalizada. Para conseguir una imagen seria y profesional es conveniente contar con un servicio de atención al cliente para resolver sus dudas y conocer sus quejas y las posibles mejoras del negocio.

- Diversificación. Los baños árabes tienen muchas posibilidades de ampliar su cartera de servicios en un futuro. Por ello, lo más común es complementar los

servicios básicos de unos baños árabes con una mayor oferta de tratamientos corporales (chocoterapia, fangoterapia, algoterapia, etc.), sauna y jacuzzi, así como incluir servicios propios de un centro de estética como pueden ser la depilación, manicura, pedicura,...

Además, también se puede incluir un restaurante, espectáculos orientales, bazar donde los clientes puedan comprar productos, etc.

- Es muy importante para este tipo de negocios acudir frecuentemente a ferias especializadas en el sector para obtener información acerca de las técnicas actuales que se aplican en estos centros e incluirlas en los programas de tratamiento. Entre estas técnicas destacan actualmente la chocolaterapia (también hay quien la llama chocoterapia) y vinoterapia, entre otras.

- Promoción. Establecer distintos tipos de bonos con los cuales los clientes puedan obtener descuentos, por ejemplo, bonos simples (que incluyan una determinada cantidad de baños), bonos completos (que incluyan una determinada cantidad de baños y masajes) y bonos de horario reducido. Por otro lado, se pueden establecer tarifas especiales para grupos.

- Establecer acuerdos con empresas dedicadas al turismo (agencias de viajes, hoteles, etc.) para que incluyan en su oferta los servicios prestados por este negocio.

## Mercado



En España el sector del turismo de salud y belleza está en pleno crecimiento, reflejando este hecho las altas cuotas de mercado y el gran volumen de negocio alcanzado.

- Esta expansión se debe en gran medida al creciente interés por la salud y el culto al cuerpo. El ritmo de vida, el stress, la contaminación, los desequilibrios alimenticios, entre otros factores, hacen que cada vez más las personas se planteen acudir a algún establecimiento relacionado con el turismo termal. Por todo ello, se está dando un crecimiento vertiginoso de apertura de nuevos baños árabes, balnearios urbanos, spas.

- La mayor parte de los baños árabes funcionan en diversas ciudades históricas como complemento para el turista y como servicio de ocio y salud para los residentes, con un considerable éxito de público.

- El volumen de negocio del sector del turismo de salud y belleza, que comprende las estaciones termales y otros establecimientos destinados a este sector registró un incremento del 16%, en 2007, hasta los 3.225 millones de euros, según un informe de la consultora DBK.

- En 2007, se contabilizaban cerca de 700 establecimientos, de los que 101 eran estaciones termales, mientras que el número de "otros establecimientos", incluyendo tanto centros especializados en salud y belleza como hoteles con spa, se situó en 570, frente a los 375 existentes dos años

antes. Estos establecimientos, lograron un incremento del 17,3% hasta los 2.995 millones de euros.

Según las estimaciones del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Málaga, el turismo de salud dejó beneficios por valor de 2.300 millones de dólares (1.740 millones de euros) en 2011 en España. Andalucía representó entre un 7 u 8 por ciento.

Según el informe "El turismo de salud en España" de la EOI, del año 2013, El Turismo de salud es un mercado en pleno crecimiento en el mundo, con un 20% de media anual, tanto en número de pacientes, como en volumen de negocio generado. En cuanto a porcentaje por subsectores de facturación sobre el total de la industria del turismo de salud:

Los SPA suponen un 3%

La Medicina complementaria y alternativa 6%

Salud nutricional y pérdida de peso un 14%

Salud preventiva y personalizada un 13%

Turismo médico un 3%

Turismo de bienestar un 5%

Salud en el trabajo un 2%

Fitness y ejercicio físico un 20%

Belleza y antienvjecimiento 35%

Lo que nos da una idea cuando agrupamos servicios ofreciendo varios de estos servicios.

Según informes ya del 2014, como por ejemplo, "Tendencias del turismo de salud y bienestar para el 2014" se habla del grandísimo potencial de este mercado, por cuatro grandes razones:

- Por el envejecimiento de la generación del "baby boom" tratando de mejorar y alargar su vida.

- Cada vez más gente es consciente de que disfrutar de una buena salud y longevidad depende de nuestros propios hábitos de vida.

- Los productos destinados a nuestro bienestar se han hecho más competitivos en precio.

- La globalización abre la puerta a filosofías y creencias que abogan por un estilo de vida más saludable.

- Dada la elevada competencia que se está estableciendo es necesario que el sector esté en constante evolución. Se prevén cambios en un futuro, dada la necesidad de ofrecer estos servicios de forma cada vez más personalizada, con el objetivo de que las personas incorporen de manera más habitual este tipo de servicios. La diversificación de actividades se presenta por tanto, como una forma de diferenciación y satisfacción de las expectativas del cliente.

Así, en el análisis de la competencia, hay que tener en cuenta esta variedad que abarca desde grandes complejos y hoteles hasta pequeños balnearios o spas urbanos. Todos ellos, aunque con distintas dimensiones y con más o menos servicios adicionales, constituyen una clara competencia para el negocio objeto de estudio en este proyecto.

Habrá que distinguir los siguientes tipos de competidores:

- Otros baños árabes: Negocios que están ubicados en la misma zona de influencia y que ofrecen servicios como los que se describen en este proyecto. Además, ejercen una competencia más directa por disponer de una clientela fija.
- Balnearios urbanos: Además de ofrecer servicios similares a los baños árabes incluyen jacuzzi, sauna, pediluvio, belleza, etc.
- Balnearios con alojamiento u hoteles especializados: ofrecen programas y tratamientos más completos, pudiendo durar incluso varios días. Es por ello que ofrecen el servicio de alojamiento, integrando ambos servicios en un paquete u oferta global.
- Hoteles con spa integrado: En la actualidad la mayoría de los hoteles disponen de gimnasio, sauna, piscina y servicios de belleza básicos. No obstante, existen grandes hoteles con spas integrados, a los cuales se puede acudir independientemente del hospedaje. Estos spas ofrecen todo tipo de servicios.
- Centros deportivos: Actualmente no sólo disponen de gimnasio y demás instalaciones deportivas, sino que además incluyen salones spa y servicios de belleza.
- Por otro lado, sería recomendable tener en cuenta los servicios prestados por otros establecimientos, como son los centros de estética o belleza, los cuales ofrecen distintos tipos de masajes.

## Clientes y Canales



Se puede decir que no existe un perfil determinado del tipo de cliente que acude a un centro de esta naturaleza. Así, nuestro negocio irá dirigido tanto a hombres como mujeres, mayores de edad, de un nivel socio económico medio, que acuden a los baños árabes por distintos motivos: tratamientos de belleza, relajación, estrés, masajes, distracción, divertimento, novedad, curiosidad, etc.

Aunque un canal clave puede ser la web del negocio, por el que incluso reservar o comprar productos y servicios, el canal principal de distribución del servicio es a través de sus instalaciones. Se debe contemplar la posibilidad de reservas vía sitio web.

## Plan Comercial



Antes de la inauguración del negocio es muy importante realizar una campaña de promoción inicial para dar a conocer el negocio.

- En un inicio, y como forma de captar a un número importante de clientes, se podría utilizar la técnica de ofrecer bonos descuentos, bonos 2X1, sesiones concretas a precios reducidos, etc.
- También es recomendable la realización de una campaña de publicidad en la zona de influencia: anuncios publicitarios locales en prensa, radio y televisión. Así mismo, sería recomendable la inclusión de

anuncios o encartes en revistas o suplementos dominicales.

- El buzoneo y el reparto de folletos a pie de calle, constituirán un apoyo a la campaña de comunicación.
- Otras posibilidades de que se dispone para dar a conocer los baños árabes es el anuncio en directorios de empresas o Internet.
- En la actualidad resulta fundamental crear una página web donde se muestren fotos de las instalaciones, datos de contactos, tipos de tratamiento, precios. Sería muy conveniente que se pudiera hacer reservas a través de la misma web.

Precios: Para captar clientes, sobre todo en sus primeros meses, el factor precio puede ser fundamental, aunque sólo es determinante en función de la competencia que surja en la zona de influencia.

- Los precios suelen establecerse por sesiones, aunque hay centros en los que también se ofertan bonos con un determinado número de sesiones, incorporando por ello un pequeño descuento. Las tarifas suelen oscilar entre los 20 y los 40 euros, aunque todo dependerá de los servicios que incluya cada sesión (circuitos termal y masaje, solo baños, masaje de las sesiones suelen consistir en circuitos termales y los masajes pueden también incluirse en dichos circuitos u ofertarse aparte).
- Para conseguir mayor número de clientes se suelen ofrecer bonificaciones para empresas y grupos.

En cualquier caso, habrá que estudiar los precios de la competencia y al principio, que fijar unos precios inferiores.

## Perfil y Competencias



El proyecto está especialmente indicado para personas que tengan formación o experiencia previa en balnearios o incluso como masajistas. En caso de no poseerla, estas personas pueden dedicarse a la gestión integral del negocio y recurrir a contratación de personal específico con la cualificación necesaria.

Como competencias importantes para el negocio, es muy importante que se tengan conocimientos acerca de todas las actividades y tratamientos que se integran en el turismo de salud en general, y en la posible cartera de servicios de unos baños árabes.

## Equipo Humano



La estructura mínima de personal para iniciar el negocio podría ser la siguiente:

Gerente: La figura del gerente la asumirá el emprendedor/a del proyecto, para lo cual se acogerá al régimen de la Seguridad Social de autónomo.

Sus tareas se centrarán en la gestión del negocio. Para las tareas más complejas (laboral, fiscal y contabilidad general) se puede acudir al asesoramiento externo contratando los servicios de una asesoría.

En caso de que tuviera alguna formación relacionada con los masajes, podría también desempeñar las funciones inherentes al puesto de masajista.

**Recepcionistas:** Las tareas que deben desempeñar estas personas consisten en: atención de los clientes, gestión de reservas, control de acceso, entrega de toallas, zapatillas y normas de uso, recoger y custodiar dinero, etc. Se necesitarán dos personas para este puesto, para cubrir los turnos dos turnos de trabajo. Además, también deberá asumir determinadas tareas administrativas (gestión de clientes, caja, etc.).

**Masajistas:** Serán las personas encargadas de la actividad del centro relacionada con los masajes. Se estima una necesidad de ocho personas, para cubrir los distintos turnos de todos los días. Estos empleados se encargarán de realizar los masajes, explicar a los clientes los circuitos, solucionar cualquier duda o problema que tengan, etc.

**Camareros:** Estos empleados se encargarán de atender y servir a los clientes en la tetería. Para este puesto se requerirán dos personas.

**Horarios:** Los horarios se establecen según las preferencias de cada centro, si bien estos suelen tener horarios amplios y turnos de mañana y tarde para abarcar el mayor número de clientes posibles.

En un principio, se puede establecer una jornada laboral de miércoles a domingo con un horario de apertura al público de 10 a 22 horas. Una vez consolidado, se pueden ampliar los turnos y los días de apertura. La organización de los turnos, horarios y descansos del personal se deberá realizar de tal forma que se cubran todos los turnos de baños establecidos.

## Recursos y Alianzas



Los siguientes recursos se destacan como importantes:

- Localización enfocada al turismo: las posibles ubicaciones como en el centro de la ciudad, cerca de calles comerciales en las que transita mucho público o en el casco antiguo de la ciudad, dentro de una casa señorial o palacete, o incluso baños de la época o antiguas termas romanas.
- Es muy importante que las instalaciones sean lo suficientemente amplias para evitar cualquier tipo de agobio por parte de los clientes.
- También es importante disponer de una página Web.

En cuanto a las alianzas, siempre interesantes al comienzo de una actividad, se recomienda establecer acuerdos con empresas dedicadas al turismo (agencias de viajes, hoteles, etc.) para que incluyan en su oferta los servicios prestados al cliente.

## Legislación Específica



Una circunstancia importante a tener en cuenta respecto a la salud laboral, es el tema de la limpieza, ya que los

baños y duchas pueden ser foco de contagio de enfermedades de la piel o legionela.

Por ello, se debe tener en cuenta la siguiente normativa:

Real Decreto 865/2003 de Prevención y control de la legionelosis.

Decreto 77/1993 Reglamento Sanitario de las Piscinas de Uso Colectivo de Andalucía.

ITC BT 27 Instalaciones interiores de viviendas. Locales que contienen una bañera o ducha.

ITC BT 30 instalaciones en locales de características especiales.

ITC BT 31 Instalaciones con fines especiales. Piscinas y fuentes.

ITC BT 50 Instalaciones eléctricas en instalaciones que contienen radiadores para saunas.

Además se debe tener en cuenta la siguiente normativa, Real Decreto 209/2005, de 25 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1599/1997, de 17 de octubre, sobre productos cosméticos.

Otro aspecto importante a considerar es que se debe cumplir con la normativa municipal para este tipo de negocio y para el aforo de público permitido, en cuanto a salidas de emergencias, normas generales de las instalaciones eléctricas, instalación de aparatos.

## Desembolso Inicial



La inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se estima en 370.000 € y se desglosa en:

- Instalaciones: La superficie mínima será de 500 m<sup>2</sup>, de los cuales 300, serán destinados a la zona de baños y masajes. El reparto de las áreas totales para la distribución de las instalaciones sería, a modo de ejemplo, el siguiente: Recepción, Sala de espera, Salas de baño: caliente, templado, frío, Sala de masajes, Vestuarios, duchas, aseos, Almacén, Despacho para el gerente, Área de calderas y depuradoras de las piscinas, Tetería.

Costes por acondicionamiento de las instalaciones:

- En este caso se hace imprescindible una buena insonorización del local que aisle del ruido a los vecinos del continuo funcionamiento de la depuradora. Estos costes pueden rondar los 190.000 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

- Mobiliario y Decoración: La armonía conseguida a través de los elementos decorativos es muy importante en este tipo de negocio, pues se trata de crear un ambiente relajado y acogedor. El coste por estos elementos puede rondar los 14.000 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales.

- Equipamiento: Este equipamiento estará formado por los distintos elementos que permitan la elaboración y correcta conservación de los productos, así como la limpieza de los distintos materiales empleados en el desarrollo de las actividades. El coste del equipamiento básico necesario para este negocio se aproxima a 6.000 €.

- Stock Inicial y Materiales de Consumo: Habrá que adquirir los materiales que vayan a ser necesarios para el primer stock de mercancía y después se irán realizando las compras necesarias para reponer lo que se vaya consumiendo. Según las estimaciones de las empresas especializadas en el sector, la primera compra de mercancía (artículos y productos para el consumo en el propio establecimiento) tendrá que ser como mínimo de unos 4.000 € (IVA incluido).

- Equipo Informático: Es recomendable disponer de un equipo informático completo con software adecuado para la gestión de reservas y turnos, impresora y fax para la recepción y un ordenador portátil para el emprendedor. El coste de estos equipos se ha estimado en unos 3.000 €.

- Gastos Iniciales. Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir: Los gastos de constitución y puesta en marcha. Las fianzas depositadas.

Gastos de Constitución y puesta En Marcha. Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: Proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 3.500 €. Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. Además, aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

Fianzas depositadas. Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 15.000 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y, sobre todo, de la ubicación del mismo).

- Utensilios. El coste estimado de estos elementos es de 4.000 € (IVA incluido).

- Fondo de Maniobra: A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses; esto es: alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad. Se aproxima a 80.000 €.

## Ingresos y Recurrencia



Facturación diaria. Ingresos irregulares y estacionales, con precios medios

## Estructura de Costes



Una vez que están abiertos los baños árabes, el coste variable estará compuesto principalmente por el consumo de materiales utilizados en los masajes y en la tetería.

La estimación de los principales costes mensuales (sin IVA) es la siguiente:

- Costes variables: Los costes variables se estiman en un 11% del volumen de los ingresos del mes.

- Alquiler: Para este negocio es necesario contar con un local de, aproximadamente, 500 m<sup>2</sup>. El precio aproximado para un local de estas dimensiones es de unos 7.500 mensuales.

- Suministros, servicios y otros gastos: Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (Internet, etc.). Estos gastos se estiman en unos 600 € mensuales.

- Gastos comerciales: Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 345 € mensuales.

Gastos por servicios externos. En los gastos por servicios externos se recogen:

- Gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 150 € mensuales.

- Gastos de limpieza. Serán de 300 € aproximadamente.

- Control de aguas. Para los baños árabes es imprescindible contar con una empresa especializada en control y limpieza de aguas. El coste mensual aproximado será de 80 € mensuales.

- Gastos de lavandería. Serán de 150 € aproximadamente.

Así pues, el total de gastos por servicios externos será de 700 € mensuales.

Gastos de personal. Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará al siguiente personal:

Ocho personas que se encargarán de la realización de los masajes y de informar a los clientes sobre los circuitos. Estas personas serán contratadas a tiempo parcial.

- Dos personas encargadas de la recepción de los baños árabes a tiempo parcial.


- Dos camareros encargados de la tetería a tiempo parcial.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye la prorrata de las pagas extra):

Gerente (Emprendedor Autónomo) 1.600 €.

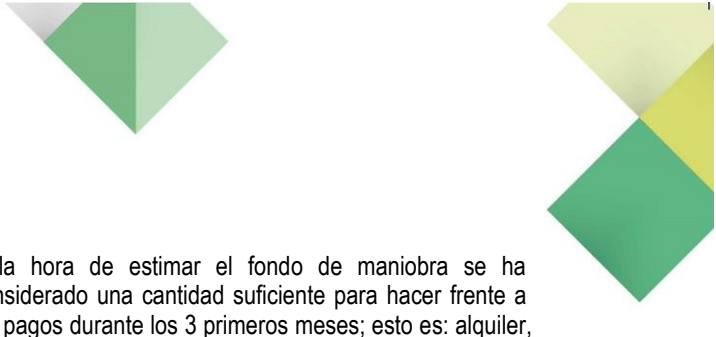
Masajistas 7.200 € a los que habría que sumar 2.400 € de aporte a la Seguridad Social,

Camareros 1.400 € a los que habría que añadir alrededor de 500 € en concepto de Seguridad Social a



cargo de la empresa. Recepcionistas 1.600 € (más 500 € de cuota a la Seguridad Social).

Amortización: Entre Adecuación del Local. Mobiliario y Enseres. Equipo Informático y Software. Equipamiento. Utensilios y Herramientas. Conforman una partida estimada en unos 24.000 € de cuota anual de amortización.



A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses; esto es: alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad. Se aproxima a 80.000 €, lo que nos da un circulante mensual de unos 27.000 €.

## Plan de Empresa



Desembolso Inicial €	
Adecuación del local	190.000
Maquinaria y equipos	27.000
Stock inicial	4.000
Licencias	15.000
Gastos de establecimiento	3.500
IVA soportado	50.000
Circulante inicial	80.000
<b>Total</b>	<b>369.500</b>

Plan de Empresa	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	300.000	400.000	450.000
Costes variables	38.000	43.000	48.000
Costes de personal	182.000	187.000	192.000
Costes de suministros y servicios	14.000	15.000	15.500
Gastos de local y mantenimiento	90.000	93.000	96.000
Gastos comerciales	4.000	4.300	4.500
Amortizaciones	25.000	25.000	25.000
<b>Resultado:</b>	<b>-53.000</b>	<b>32.700</b>	<b>69.000</b>

**Area mínima típica:** 50.000 habitantes

Esta guía proporciona información básica orientativa sobre un negocio tipo, que puede ser utilizada como referencia por las personas que pretendan emprender su propio proyecto empresarial. Esta información deberá ser adaptada por la persona emprendedora a las características particulares del diseño que haya concebido para su propio modelo de negocio, y a las circunstancias de entorno y mercado en las que éste se desarrolle.

La información de la guía se proporciona únicamente a título de ejemplo orientativo, y no garantiza en ningún modo el éxito del proyecto empresarial. Cada persona emprendedora deberá elaborar su propio plan de empresa, conforme a su propia visión del negocio y del mercado, y es su responsabilidad desarrollarlo con éxito.

Puede encontrar información actualizada sobre esta y otras guías en el banco de proyectos empresariales disponible en:

[www.andaluciaemprende.es](http://www.andaluciaemprende.es)

El Banco de Proyectos Empresariales para Empezar está cofinanciado en un 80% con recursos procedentes del Programa Operativo Fondo Europeo de Desarrollo Regional de Andalucía 2007-2013, en el marco del proyecto Planes Locales e Infraestructura para Empezar.



Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza  
**CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y CONOCIMIENTO**

